

THE RULING COMPANIES ASSOCIATION

SOMMARIO (secondo l'interpretazione dei redattori)

Le tesi di ROGER ABRAVANEL, l'Autore del libro:

La meritocrazia non è "licenziare i fannulloni", è un sistema di valori che promuove l'eccellenza, - indipendentemente dalla provenienza di un individuo. Dalla meritocrazia dipende la leadership di un Paese, che comprende dall'1 al 10% della popolazione, che trascina la società e crea opportunità per tutti.

L'Italia non è capace di realizzare questo processo, e questo è il problema più importante che abbiamo. Infatti senza meritocrazia non c'è concorrenza e non ci sono pari opportunità (cioè la possibilità di salire nella scala sociale grazie al sistema educativo).

Perciò si innesta un circolo vizioso del demerito: i giovani, non avendo fiducia, non s'impegnano; si fa carriera per conoscenze e anzianità, quindi si crea una *leadership* anziana e non meritevole che crea sfiducia nel merito. Senza concorrenza l'economia non cresce, i consumatori non hanno potere, i giovani meritevoli non hanno opportunità, la sfiducia nel merito si rafforza.

L'Italia è la società più ineguale del mondo occidentale, e con la più bassa mobilità sociale.

Tuttavia la meritocrazia da noi è possibile, poiché esistono alcuni "semi del merito" che si possono sviluppare e diffondere.

A tal fine, Abravanel formula quattro proposte:

1. Una *Delivery Unit* orientata alla meritocrazia nella Pubblica Amministrazione, con un'iniezione di dirigenti eccellenti, sul modello di Michael Barber che è stato posto da Tony Blair a capo per sei anni di 50 dei più bravi giovani inglesi dando obiettivi, tempi e misurando le *performance* del servizio pubblico inglese
2. L'introduzione di un test nazionale standard per selezionare i migliori giovani e le migliori scuole e università, e superare il fallimento del nostro sistema educativo introducendo fabbriche di eccellenza che creano la leadership del Paese
3. Un'*Authority* per la regolamentazione dei servizi locali (turismo, costruzioni, commercio) che rappresentano la parte maggioritaria dei servizi - e sono i servizi che oggi possono sviluppare la nostra economia
4. Le migliori donne al *top*, obbligando i CdA delle quotate ad avere almeno il 40% di donne. Le donne aggiungono valore perché aggiungono diversità, e servono loro dei role model che dimostrano la possibilità di conciliare famiglia e lavoro.

Il capitolo sulle proposte si apre con una citazione di Albert Einstein: "Il mondo è quel disastro che vedete, non tanto per i guai combinati dai malfattori ma per l'inerzia dei giusti che se ne accorgono e stanno lì a guardare". Secondo l'Autore, non è un problema di DNA degli Italiani - infatti essi stanno reagendo, e lo dimostrano quei "semi del merito", che possono ricreare quella fiducia nello Stato capace di disgregare il vero nemico: il nostro "familismo amorale" che deriva appunto dalla debolezza dello Stato.

Il rinnovamento non può partire dalla politica, poiché i due valori della meritocrazia - la concorrenza, propria della destra liberale inglese di Margaret Thatcher, e le pari opportunità, proprie della sinistra inglese di Tony Blair, non si ritrovano nelle nostre opposte parti politiche.

NESSUNO HA CONTESTATO IL VALORE E LA NECESSITÀ DELLA MERITOCRAZIA, ma le tesi dell'Autore sono state discusse su diversi punti:

► Sul vero motore del cambiamento

MASSIMO MUCCHETTI, Vice Direttore del Corriere della Sera, che ha svolto il ruolo di moderatore dell'incontro, ha sostenuto la tesi che proprio la politica è il motore che dovrebbe innescare la meritocrazia: la politica italiana infatti è meritocratica, in quanto il corpo elettorale esprime liberamente una leadership. I criteri di misura del merito sono diversi a seconda dell'ambito di riferimento - familiare, professionale, economico, ecc. - e solo la politica è in grado di fare una

sintesi di tutti questi criteri. Il seme principale deve venire dalla leadership politica, perché solo questa è in grado di creare quel sistema di valori condiviso nel quale il merito si connette a lealtà, coraggio, libertà. Infatti la Chiesa Cattolica, avendo un sistema di valori condiviso, è stata in grado di selezionare i propri leader.

Il sistema della piccola e media impresa italiane è sostanzialmente meritocratico perché l'imprenditore che sbaglia fallisce. Non è detto che sia meritocratico il sistema della grande impresa, che domina in Confindustria, dove forse vige più la fedeltà del merito.

Ma **RICCARDO BIANCO**, Amministratore Delegato, **Mapa Spontex Italia**, vede invece un freno nell'influenza della Chiesa Cattolica

► **Sull'esistenza di un ostacolo quasi insuperabile, costituito dalla cultura sostanziale del Paese: per cui manca la spinta sociale, e il Paese gommoso sprofonda dolcemente**

RENATO MANNHEIMER, Presidente, **ISPO**, sulla base di diverse ricerche d'opinione, afferma che l'opinione pubblica in Italia in grande maggioranza è d'accordo, in linea di principio, sul premiare i più meritevoli; ma poi c'è il "familismo amorale" del nostro Paese, che prevale nei momenti topici, annullando ogni pressione a favore della selezione e della meritocrazia. Nei fatti, metà degli italiani, giovani, vogliono distribuire l'aumento di stipendio a tutti in modo uguale, perché il merito non conta veramente ai loro occhi.

E per sconfiggere questa cultura occorrono diverse decine di anni; e occorre abbattere il potere frenante della burocrazia.

Di opinione analoga:

PAOLO COLONNA, Presidente, **Permira Associati**, che vede l'Italia come un Paese gommoso, che sta sprofondando su un cuneo dolcemente inclinato, senza nessun senso dell'urgenza. Come si può fare un salto culturale, un cambiamento dei sistemi di valore, senza un grande *leader*, senza un convincimento culturale, senza un'accettazione del fatto che i dati oggettivi hanno un valore?

GIUSEPPE VIGORELLI, Presidente, **Unione di Banche Italiane**, che ammette che la gente è stanca e soffre di questa ingiustizia, ma nota che il risultato non è una reazione, ma purtroppo una rassegnazione: il Paese manca di fiducia e non c'è più la speranza.

UMBERTO BERTELE', Ordinario di Strategia e Sistemi di Pianificazione, **Politecnico di Milano**, che ritiene che sarà molto difficile avere degli Atenei migliori e diventare più competitivi a livello internazionale, senza una forte spinta della società ad accettare meccanismi capaci di incidere sulle risorse in maniera differenziante e selettiva.

FABRIZIO Professore Ordinario di Economia Internazionale, **Università Bocconi**, che addita il diritto amministrativo, che si collega al diritto sindacale, che si collega alle norme, come una camicia di forza che impedisce il cammino nella direzione corretta.

GIANCARLO PAGLIARINI, Membro del Consiglio Comunale, **Comune di Milano**, che vede la mancanza di concorrenza, anche a livello dello Stato e della Pubblica Amministrazione come fonte dei mali del Paese.

LUCA MAIOCCHI, Amministratore Delegato, **Seat Pagine Gialle**, che esprime addirittura un senso di urgenza, il timore che la miscela di alta concentrazione della ricchezza, bassa vita sociale e bassa crescita economica per il lungo periodo, comporti un rischio per la tenuta sociale del nostro Paese, e lo stesso regime democratico.

► **Sulla resistenza al cambiamento nel nostro Paese**

MARINA SALAMON, Presidente, **Alchimia**, donna e imprenditrice, non crede che sia il caso di parlare delle donne come se si trattasse di un problema isolato. Le donne sono persone, e ciò che conta è il grado di libertà interiore e di passione per un progetto; le donne sono leali, fedeli, sono molto meno mercenarie, funzionano davvero, anche se a volte ci sono dei problemi di autostima o di capacità di esercitare la *leadership*, dipende dal loro percorso – ma questo vale anche per la leadership maschile. .

Il problema è la resistenza al cambiamento del nostro Paese che è vecchio prematuramente, in termini di leadership che vi viene esercitata – anche se le leggi dell'economia puniscono le aziende che non danno spazio ai bravi. Il vero punto è riuscire a smontare questa struttura italiana di privilegi di caste, e i vecchi modelli antichi, buonisti, solidarismi, intellettuali: dal sistema universitario e scolastico, agli ospedali, ai criteri di distribuzione della spesa pubblica. Altrimenti il capitalismo che

avanza sempre più duro, sempre più rampante, sempre più competitivo rischia di lasciare isolato il nostro Paese.

Occorre un rimescolamento di culture. Ad esempio, la matrice culturale che si respira in Israele è diversa, le giovani donne fanno servizio militare. I figli della borghesia devono andare a lavorare e prendere l'autobus.

► **Sul concetto stesso di meritocrazia: meritocrazia vuol dire prima serietà, normalità; e non vuol dire che vince il migliore, ma che tutti migliorano**

GIACOMO VACIAGO, Professore ordinario di politica economica, **Università Cattolica**, ha focalizzato sul sistema educativo, articolando due considerazioni di base.

1. Prima di diventare meritocratici bisogna diventare "normali": che vuol dire fare gli esami a giugno, in una settimana, con una distribuzione dei voti ordinale, con una valutazione quotidiana fatta con serietà, ... In Italia – come in Sud America - figli "ereditano" i voti dai genitori e dai nonni. In America, e negli altri Paesi "seri", la famiglia non si occupa dell'educazione, ci pensa la scuola, e sin dalla scuola elementare - e questo naturalmente ha un costo.
2. Meritocrazia non significa "il migliore vince", ma "tutti migliorano", e su questo ci può essere il consenso. Il nostro sistema universitario è casuale: l'alternativa è un sistema come il calcio, con le squadre di serie A, serie B, serie C e dove tutti cercano di fare un passo avanti. La competizione quotidiana produce in media risultati migliori perché ciascuno comprende che quel modello funziona meglio, dà benefici molto maggiori, ed è indotto a migliorare, anche gli ultimi migliorano.

Per assomigliare alla Finlandia piuttosto che al Brasile occorre fare un'operazione culturale molto importante, in direzione non della meritocrazia per pochi, che è un bene privato, bensì di un Paese migliore, che è un bene comune, di cui si deve occupare la politica.

► **Sulla necessità di un sistema di valori complessivo, forte e condiviso**

ELIO CATANIA, Presidente e Amministratore Delegato, **ATM**, con riferimento all'IBM, avverte che per cambiare e realizzare realmente la meritocrazia, è necessario costruire un intero sistema di valori coerente, molto forte e condiviso, che ruoti attorno al merito: un sistema di retribuzione, di valutazione, di obiettivi, di *job rotation*, di tavole di rimpiazzo, di formazione; un'obiettività di giudizio; un *leader* che ci creda; una struttura di processi davvero omnicomprensiva: un sistema che diventa una "cultura", ma che richiede anni per essere costruito

Oggi, in un mondo cambiato e in ambienti sempre più complessi, anche i criteri di valutazione del merito sono diventati più complessi: nelle persone non basta più valutare la specializzazione, ma anche le capacità di adattamento, di lavorare con gli altri; di andare alla sintesi dei problemi, di rimettersi sempre in discussione, di integrare culture diverse.

Il fatto positivo è che la gente ha un grande bisogno di vedere premiata la propria professionalità, ed è stanca di ingiustizie.

Ma una cultura di leadership e valori manca

FRANCESCO MIGGIANI, Amministratore Delegato, **Hay Group**, dice che nel nostro Paese non si è affermata una cultura valutativa, anche nel mondo dell'impresa privata, tanto più ovviamente nella Pubblica Amministrazione: è un problema culturale, di cultura di *leadership*, di riferimenti valoriali e comunque di comportamenti esemplari da parte dei *leader*.